

# Management in e-izzivi

dr. Cene Bavec, Visoka šola za management

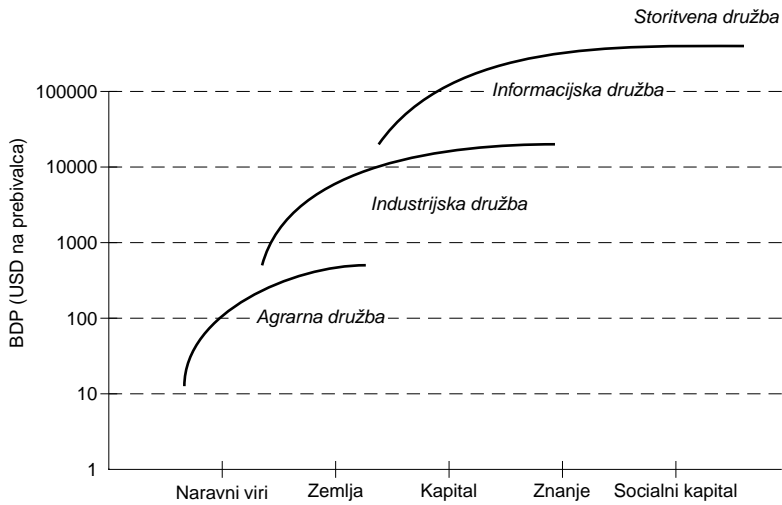
Prehod v digitalno ekonomijo je trenutno eden največjih managerskih izzivov, saj dramatično spreminja poslovno okolje in veljavne managerske paradigme. Rojstvo digitalne ekonomije in prehod v informacijsko družbo sta se izkazala za veliko bolj nepredvidljiva, kot se nam običajno dozdeva, zato so e-izzivi le del veliko širše množice izzivov, pred katerimi so se znašli sodobni managerji. Čeprav se ob izjemno hitrem tehnološkem razvoju veliko managerjev počuti nekoliko nelagodno, praksa kaže, da je večina njihovih težav izrazito netehnoloških, še vedno povezanih s strategijo poslovanja, z organizacijo, s kadrovskim managementom in z drugimi tradicionalnimi managerskimi področji. Edina novost je, da se teh izzivov ne moremo več lotiti s tradicionalnimi prijemi, zato je inovativnost zopet postala ena najpomembnejših managerskih vrlin.

e

## OKOLIŠČINE, V KATERIH NASTAJAJO NOVE MANAGERSKE PARADIGME

Managerji se brez dvoma zavedajo, da sta obsežna uporaba informacijske tehnologije in prehod na elektronsko poslovanje resen izziv, ki se mu ne morejo izogniti. Vendar se večinoma odzivajo nanj zelo intuitivno. Veliko se jih zaradi izjemno hitrega tehnološkega razvoja počuti nekoliko nelagodno, saj se ne morejo zanašati na utečene napotke in pravila, kot so se še pred leti. Po drugi strani pa vidimo izjemno uspešne managerje, ki so informacijskim tehnologijam zelo naklonjeni in se jih lotevajo dejavno, v digitalni ekonomiji in elektronskem poslovanju pa ne vidijo le težav, temveč izzive in priložnosti, ki jih kaže čim bolj izkoristiti.

Elektronsko poslovanje je način dela, ki se je razvil šele v zadnjih petih ali desetih letih in trenutno doživlja pravi razcvet. Kljub tako kratki zgodovini se je že nabralo precej izkušenj, ki jih lahko sistemiziramo in iz njih izpeljemo pravila in splošne napotke, ki so neposredno uporabni tudi v vsakodnevnom managementu. Tako postopoma nastaja neka nova teorija<sup>1</sup> managementa, ki sicer temelji na tradicionalnem managementu, vendar se v nekaterih pogledih bistveno razlikuje od ustaljene prakse (npr. Mowshowitz 1994). V marsičem celo nasprotuje »zdravemu razumu«, kot smo ga pojmovali v najboljših časih industrij-



Slika 1: Razvojne trajektorije različnih družb

ske družbe. Zato bi bilo treba ob poglobljenem študiju e-izzivov ponovno razmisliti tudi o nekaterih temeljnih izhodiščih managementa, ki se nam zdijo sama po sebi razumljiva, v resnici pa so le globoko zakoreninjene dogme (Drucker 1999).

Da bi razumeli temeljne izzive in dolgoročne posledice uvajanja sodobnih tehnologij in nastanka digitalne ekonomije, si pogledjmo eno od študij (evropski komisar za informacijsko družbo in podjetništvo Erki Liikanen jo je predstavil na svojem predavanju leta 2000 v Bruslju), ki v makroekonomskem in managerskem jeziku pojasnjuje nekatere razvojne zakonitosti družb in organizacij. Slika 1 zelo poenostavljeno prikazuje razvojne trajektorije in kvalitativne preskoke v ekonomskem razvoju človeških družb.

Različne družbe, kot sta npr. agrarna ali industrijska, poimenujemo po dejavnostih, ki najbolj prispevajo k družbenemu proizvodu, ali po sektorjih, v katerih je zaposlenih največ ljudi. Vse te družbe se razvijajo, vendar prej ali slej dosežejo vrhunec, ko z dejavnostjo, ki jo opravljajo, ne morejo več preseči dosežene stopnje družbenega proizvoda ali dodane vrednosti. Pokazalo se je, da se agrarne družbe ne morejo prebiti preko 700–800 ameriških dolarjev bruto družbenega proizvoda (BDP) na prebivalca, industrijske pa so dosegle svojo mejo nekje med 30.000 in 35.000 ameriških dolarjev. Seveda se zastavi vprašanje, katera razvojna trajektorija po industrijski družbi bi omogočila bistveno preseganje da-

našnjega BDP. Vse kaže, da je to prehod v storitveno družbo, katere prva faza je informacijska družba, v kateri bo možno z informacijskimi dejavnostmi v najširšem pomenu besede (lahko so samostojne ali pa v funkciji industrijske proizvodnje in raznih storitev) preseči 100.000 dolarjev na prebivalca.

17

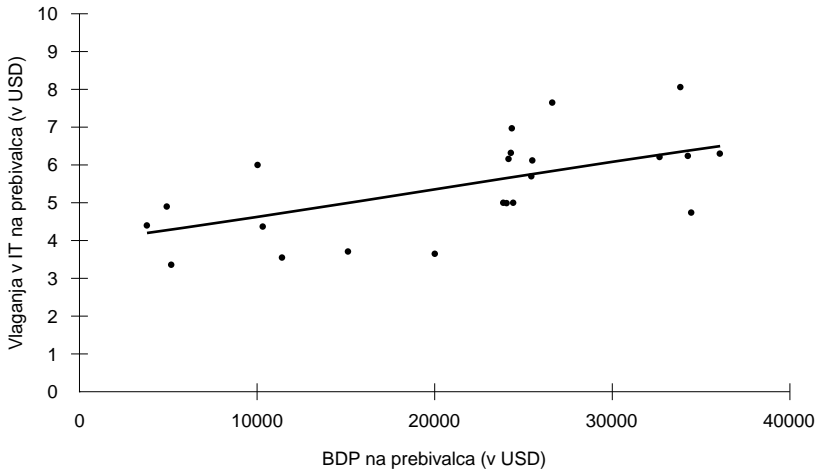
Logika razvojnih trajektorij je blizu poslovnemu managementu, saj jo lahko spustimo na raven posameznih podjetij. Toda nekatere tehnologije, proizvodi, storitve in celo organizacijske oblike se postopoma ekonomsko izčrpajo in ne omogočajo več rasti dodane vrednosti. Zaradi konkurence na trgu pa taka podjetja ne morejo ostati na vrhuncu, ampak začnejo nazadovati in na koncu izginejo s trga. Razvojni vrhunec torej ni ekonomsko stabilno stanje.

Zanimive so tudi analize, ki kažejo, koliko posamezne države vlagajo v informacijske in komunikacijske tehnologije (slika 2). Statistike potrjujejo, da države z manjšim družbenim proizvodom vlagajo manj, države z večjim pa sorazmerno več. Vendar povezava ni linearna in je celo neugodnejša za manj razvite. V ekonomski teoriji in praksi to praviloma pomeni, da se razvite države absolutno<sup>2</sup> razvijajo hitreje od manj razvitih, saj so njihova vlaganja v eno razvojno najbolj ključnih tehnologij bistveno večja.<sup>3</sup> Brez dvoma je to eden od vzrokov, da se razlike med razvitimi in manj razvitimi državami v absolutnih zneskih neprestano povečujejo. Ali manj razvite države torej ne morejo ujeti razvitejših? To bi bila namreč izjemno neugodna in črnogleda napoved za večino držav na svetu.

Enako logiko, kot velja za države, lahko uporabimo za posamezne organizacije. Organizacije z večjo dodano vrednostjo in večjim dobičkom lahko vlagajo več in se zato hitreje razvijajo. Vendar razne študije in vsakodnevna praksa kažejo, da zadeva ni tako preprosta. Poznamo vrsto izjemno uspešnih držav in posameznih organizacij, ki ne potrjujejo »logične« predpostavke. Raziskovalce in managerje je v praksi to vzpodbudilo, da iščejo še druge razvojne silnic digitalne ekonomije in ne upoštevajo zgolj finančnih in tehnoloških vlaganj, ki so očitno samo vrh ledene gore. Priznati pa moramo, da vseh teh skritih sil še zdaleč ne poznamo. Rojstvo digitalne ekonomije in prehod v informacijsko družbo sta veliko bolj nepredvidljiva, kot se običajno dozdeva.

#### IZZIVI ZA MANAGEMENT

Kljub vsemu postajajo nekatere »skrite silnice« digitalne ekonomije vedno bolj razpoznavne. Precejšnji del se jih skriva v človeškem dejav-

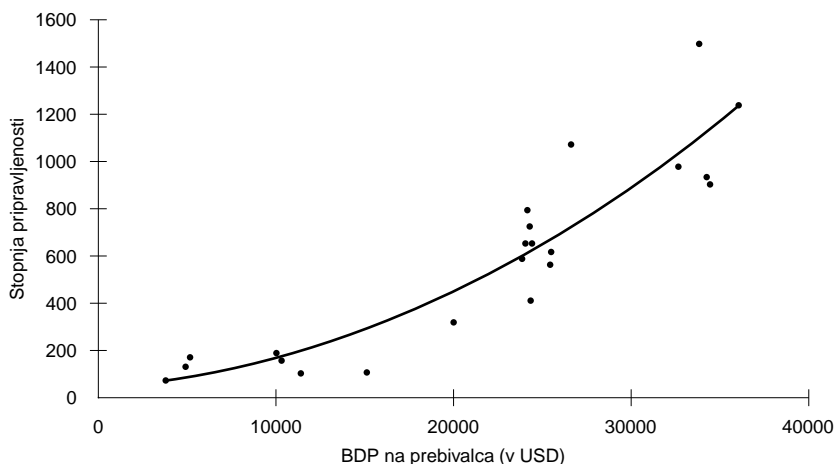


Slika 2: Vlaganja v informacijsko tehnologijo kot funkcija BDP (1999). Vključene so vse sedanje in bodoče članice EU ter ZDA in Japonska (povzeto po EITO 2001 in IMD 2001)

niku, v družbenem kapitalu in torej v načinu upravljanja sodobnih organizacij. S tega vidika je zanimiva naslednja raziskava, ki razkriva, kako so posamezne države pripravljene na e-poslovanje (tudi te ugotovitve zlahka preslikamo na raven posameznih organizacij).

Pripravljenost na e-poslovanje ni pretirano odvisna od družbenega proizvoda in razvitosti neke ekonomije. Nekoliko podrobnejši pogled v raziskave pokaže, da lahko človeški dejavnik bistveno vpliva na to, do kakšne stopnje in v kakšne namene uporabimo neko tehnologijo. Podobno velja za posamezne organizacije, saj hitro opazimo, da nekatere veliko učinkoviteje uporabljajo obstoječo tehnologijo kot druge. Večja dovzetnost organizacije za nove tehnologije je lahko protiutež manjšim vlaganjem. V ZDA npr. ocenjujejo, da vsako leto kupijo za nekaj deset milijard ameriških dolarjev računalniške opreme, ki je potem nikoli ne uporabijo. Manj razviti si težko privoščijo tako potrato in se obnašajo precej gospodarnejše. Vendar je to kaj slaba tolažba, saj so razlike v naložbah izjemno velike: ZDA vlagajo v informacijske tehnologije desetkrat več na prebivalca kot Slovenija.

V celostnem indikatorju, ki meri pripravljenost na e-poslovanje, se skriva veliko kazalnikov, ki zahtevajo natančna pojasnila in razlage. Omenimo jih samo nekaj. Najprej pade v oči ugotovitev, da so nekatera okolja (in organizacije) veliko uspešnejša, kot bi jim pripisali glede na ekonomsko razvitost. Kaj je značilno za taka okolja? Posebej



Slika 3: Korelacija med BDP in pripravljenostjo na e-poslovanje. Vključene so vse sedanje in prihodnje članice EU ter ZDA in Japonska (povzeto po EITO 2001)

Evropska unija poudarja vlogo netehnoloških dejavnikov in postavlja na zelo visoko mesto socialni<sup>4</sup> kapital in ne le človeškega (socialni in človeški kapital sta le delno v sorazmerju). Evropske analize nedvoumno kažejo, da se v znanje usmerjena podjetja lažje razvijajo v okoljih z močnim socialnim kapitalom – kar delno pojasnjuje izredno nagel razvoj nekaterih skandinavskih držav in drugih evropskih regij z močnim družbenim kapitalom. Eden od zunanjih izrazov velikega socialnega kapitala je visoka stopnja medsebojnega zaupanja, ki postaja v teh okoljih pomembna ekonomska kategorija, saj je očitno zaupanje cenejše od nezaupanja, ki zahteva vrsto dragih varovalnih mehanizmov. Zaupanje je še posebej zaželeno v e-poslovanju, pri katerem je manj neposrednih človeških stikov in s tem možnosti za »nadzor«.

Pomembna gonilna sila digitalne ekonomije je tudi globalizacija z vsemi ugodnimi in neugodnimi posledicami. Globalnega trga praviloma ne moremo obvladovati brez obsežne uporabe komunikacijskih in informacijskih tehnologij in e-poslovanja. E-izzivi se kar naenkrat pokažejo v povsem novi luči, saj tehnološke probleme zamenjajo predvsem zakonski in organizacijski. Poslovanje v »virtualnem poslovnem svetu« (ki se pogosto do skrajnosti avtomatizira) prinaša tudi nove nevarnosti, ki jih management v tradicionalnem poslovanju ni jemal preveč resno. Varnost in zanesljivost poslovnega sistema in organizacije postajata najresnejši managerski izziv.

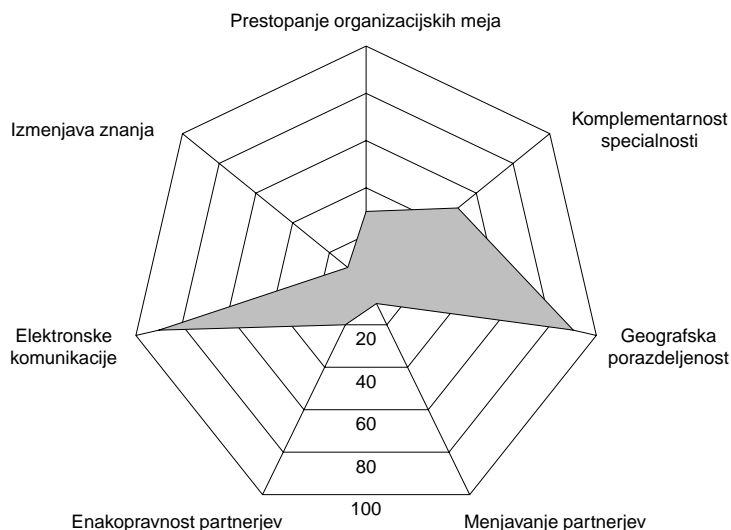
Prehod v digitalno ekonomijo korenito spreminja poslovno okolje z uvajanjem novih poslovnih in managerskih paradigem, od inovativnih storitev do novih organizacijskih oblik, kot so mrežne in virtualne organizacije (Mowshowitz 1994). Nekatera izjemno uspešna podjetja v ZDA in tudi v Evropi potrjujejo, da nove paradigme niso konstrukti akademikov, temveč operativno uspešen koncept (Papows 1999). Z radikalnimi ukrepi na področju organizacije je možno, vsaj v nekaterih dejavnostih, bistveno izboljšati poslovni uspeh. Še pred desetimi leti je veljalo nenapisano managersko pravilo, da z izboljšanjem organizacije in vodenja dosežemo le nekajodstotno izboljšanje, vse drugo je odvisno od investicij, tehnologije in podobnega. Zato e-izzivi ne morejo mimo vodilnega managementa kot pobudnika splošnih sprememb v organizaciji. Nekoliko anekdotična je izjava Petra Druckerja, češ da še ni slišal za podjetje, v katerem bi delavci prišli v ponedeljek v službo in glasovali za preobrazbo podjetja. Vsaj na začetku jo mora voditi najvišji management (Drucker 1999).

Ker so managerski odzivi na e-izzive še najizrazitejši v virtualnih organizacijah, ki so močno drugačne od tradicionalnega pogleda na organizacijo, si pogledjmo primer večje slovenske organizacije, ki postopoma vstopa v svet virtualnih organizacij (Bavec 2002). Z referenčnimi modeli, s katerimi smo merili, kako daleč je že na tej poti in kakšne prepreke so jo čakale, smo ocenjevali sedem temeljnih lastnosti sodobnih – in ne samo virtualnih – organizacij (slika 4).

Slika posredno nakazuje temeljne managerske izzive, poleg tega pa odkriva, v čem je izbrana organizacija uspešna in v čem manj. Nekoliko poenostavljena razlaga te analize bi bila, da je obravnavana organizacija veliko uspešnejša pri tehnoloških izzivih (elektronskih komunikacijah in geografski porazdeljenosti), občutno manj pa pri »mehkejših«, in kar je zanimivo, tudi pri cenejših elementih sodobnega managerstva (v partnerskih odnosih, izmenjavi znanja in združevanja po značilnostih oz. »specialnostih« posameznega partnerja). Posredno potrjuje, da je v Sloveniji socialni in človeški kapital manjši, kot si želimo priznati, saj kažejo podobne analize v nekaterih drugih evropskih državah precej drugačno sliko.

#### SKLEP

V sklepu ne moremo mimo izjave predsednikov držav članic EU leta 2000 v Lizboni; napovedali so, da bo imela Unija v desetih letih najbolj konkurenčno in dinamično svetovno gospodarstvo, ki bo temeljilo



Slika 4: Ocena »virtualnosti« ene od slovenskih organizacij (povzeto po Bavec 2002)

na znanju. Čeprav zveni ta cilj zelo politično, vseeno napoveduje, da Slovenija vstopa med države, ki se ne bojijo izzivov in so pripravljene izkoristiti vse možnosti, ki jih prinašata sodobna tehnologija in digitalna ekonomija. To pa je seveda e-izziv tudi za naše managerje, drugače bi jih celo v slovenskih podjetjih utegnili zamenjati tujci, kot se je ponekod že zgodilo. Nekateri managerji imajo napačen vtis, da so e-izzivi predvsem tehnološki. Res brez sodobne tehnologije ne gre, vendar je odločilna netehnološka stran. Med glavne e-izzive sodijo: strategija poslovanja, organizacija, kadrovski management in druga tradicionalna managerska področja. Ker se teh izzivov ne moremo lotiti s tradicionalnimi prijemi, je inovativnost znova ena najpomembnejših managerskih vrlin. Zelo zgovoren je tudi izbor Nobelovih nagajencev za ekonomijo leta 2002. Nagrado sta dobila Daniel Kahneman in Vernon Smith za izsledke iz eksperimentalne ekonomije in psihologije v ekonomiji. Nagrajenca med drugim napovedujeta velike spremembe v odnosu managerjev do odločanja, vrednotjenja ekonomskih parametrov in nasploh do ekonomije, v kateri postajata prilagodljivost in hitra odzivnost glavni konkurenčni prednosti. S tem potrjujeta, da so e-izzivi le zelo poenostavljen pogled na veliko širšo množico izzivov, pred katerimi so se znašli sodobni managerji. V nekaj letih bomo najbrž nehali

govoriti o e-poslovanju in e-izzivih, saj drugačnega poslovanja in drugačnih izzivov morda sploh ne bo več.

#### OPOMBE

22

1. Management ni natančno strukturirana veda, ki bi imela močno teoretično podlago iz dokazljivih predpostavk. Lahko jo jemljemo kot skupek empirično ugotovljenih dejstev in na njih zasnovanih receptih za reševanje problemov, s katerimi se managerji srečujejo v svojem okolju.
2. Tako je v Sloveniji letni prirastek dodane vrednosti v evrih trikrat manjši od nemškega. Na videz ugodnejša je relativna primerjava v odstotkih, vendar daje precej popačeno sliko.
3. V ZDA ocenjujejo, da sta dve tretjini rasti njihovega družbenega proizvoda neposredna posledica uporabe informacijskih tehnologij.
4. Socialni kapital se nanaša na organiziranost družbe in zajema socialne povezave, družbene norme in stopnjo zaupanja, ki spodbuja sodelovanje v skupnem interesu.

#### LITERATURA

- Bavec, C. 2002. An assessment of the organization virtuality with three different reference models. *Informatica* 26 (4): 347–352.
- Drucker, P.F. 1999. *Management challenges for the 21st century*. Oxford: Butterworth-Heineman.
- EITO 2001. *European information technology observatory 2001*. Frankfurt: EITO.
- Mowshowitz A. 1994. Virtual organization: a vision of management in the information age. *The Information Society* 10 (4): 267–288.
- Papows, J. 1999. *Enterprise.com: market leadership in the information age*. London: Nicolas Brealey.
- IMD. 2001. *IMD world competitiveness yearbook 2001*. Lausanne: International Institute of Management Development.